

## **Diagnóstico financiero y análisis bursátil Adidas 2023 - 2024**

Laura Viviana Ramírez Giraldo

María Amparo Álvarez Pino

Valentina Aguirre Tabares

Viviana Marcela Vergara Hoyos

Rodrigo Candamil Ríos

Asesor

Cristian Smith Pérez Palacios

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Contaduría Pública

2026

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de manera primordial a Dios, por ser nuestra guía espiritual y brindarnos la fortaleza necesaria para culminar con éxito este proceso. A nuestras familias, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, siendo el motor principal de nuestras aspiraciones. Finalmente, dedicamos este logro a nosotros mismos, como reconocimiento a la disciplina, el compañerismo y la perseverancia que mantuvimos como equipo para alcanzar esta meta profesional.

### **Agradecimientos**

De manera especial, expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a Dios, por brindarnos la fortaleza y la disciplina necesaria durante este hermoso y gran proceso académico.

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a nuestro Tutor Cristian Smith Pérez Palacios por su orientación académica, acompañamiento constante y valiosos aportes durante el desarrollo de la presente investigación.

Agradecemos también a los tutores del Programa de Contaduría Pública quienes contribuyeron de manera significativa a nuestra formación profesional y académica a lo largo de nuestros estudios.

De manera especial, extendemos nuestros agradecimientos a nuestras familias por el apoyo incondicional, la comprensión y el aliento brindado durante todo este proceso.

Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros y a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, colaboraron para la culminación de esta etapa profesional.

## Resumen

El grupo eligió entre varias empresas internacionales Adidas una empresa multinacional alemana que diseña y fabrica ropa, calzado y accesorios deportivos, fundada por Adolf "Adi" Dassler en 1949 en Herzogenaurach, Alemania. Es el segundo mayor fabricante de ropa deportiva del mundo y una de las marcas más influyentes en el mercado global del deporte y la moda, teniendo en cuenta los años 2023 al año 2024, se hizo el diagnóstico financiero como la evaluación de fuentes de apalancamiento, como el análisis macroeconómico y sectorial en la industria textil de las operaciones globales realizadas por la empresa, el nivel de riesgo financiero asociado a cada alternativa de financiamiento. Adidas aspira a crecer de manera responsable y sostenible en busca de minimizar riesgos, optimizar costos, incrementar la rentabilidad y fortalecer la estructura de capital, para lo cual contribuye a una gestión financiera sólida los desafíos financieros que hace frente la empresa para generar confianza y proporcionar estabilidad de sus acciones en el mercado las expectativas son altas para los inversionistas en cuanto al desarrollo de la empresa en todas sus áreas y el crecimiento del beneficio.

*Palabras Claves:* Riesgo, expectativas, desarrollo, crecimiento.

### **Abstract**

The group chose Adidas, a German multinational company that designs and manufactures sportswear, footwear, and accessories, from among several international companies. Founded by Adolf "Adi" Dassler in 1949 in Herzogenaurach, Germany, Adidas is the world's second-largest sportswear manufacturer and one of the most influential brands in the global sports and fashion market. For the years 2023-2024, a financial diagnosis was conducted, including an evaluation of leverage sources, macroeconomic and sectoral analysis of the stock market, and an assessment of the company's global operations. The financial risk associated with each financing alternative was also considered. Adidas aims for responsible and sustainable growth, seeking to minimize risks, optimize costs, increase profitability, and strengthen its capital structure. To achieve this, it contributes to sound financial management. The company faces financial challenges that aim to generate confidence and provide stability to its shares in the market. Investor expectations are high regarding the company's development in all areas and profit growth.

***Keywords:*** Risk, expectations, development, growth

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Justificación.....	11
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
Marco Conceptual .....	13
Estado de Situación Financiera (Balance General) .....	13
Estado de Resultados.....	13
Liquidez.....	13
Rentabilidad.....	14
Endeudamiento .....	14
Indicadores de Actividad y Eficiencia .....	14
Flujo de Caja (Cash Flow).....	14
Punto de Equilibrio.....	15
Análisis Vertical .....	15
Análisis Horizontal.....	15
Proyecciones Financieras .....	15
Indicadores de Valor (Evaluación financiera).....	15
Análisis Macroeconómico .....	17
Análisis Estratégico y Competitivo.....	21
Análisis de la Competencia .....	23
Análisis Vertical y Horizontal.....	25

Tamaño de la Empresa y Estructura Financiera .....	25
Indicadores Financieros y Ciclo de Efectivo (Rotación de Inventarios, Cuentas por Cobrar y por Pagar) .....	28
Ratio de Liquidez Corriente .....	28
Ratio de Prueba Acida .....	28
Ratio de Liquidez de Prueba Defensiva .....	29
Ratio de Liquidez Capital de Trabajo .....	29
Ciclo de Maduración .....	31
Inventarios .....	31
Ciclo Cuentas por Cobrar 2024 .....	31
Ciclo Cuentas por Pagar .....	32
Ciclo de Efectivo .....	32
Indicadores Financieros .....	33
La Razón Corriente .....	33
Capital de Trabajo .....	33
Capital de Trabajo Positivo .....	34
Fortalezas .....	34
Riesgos .....	34
Nivel de Endeudamiento .....	34
El Margen Neto .....	35
Rentabilidad sobre el Patrimonio .....	36
Análisis Dupont .....	37
Cálculo del EVA .....	38

Profundizar la Estrategia de Innovación, Sostenibilidad y Transformación Digital .....	40
Rendimiento de los Activos Operativos Netos (RNOA).....	41
FLEV: Apalancamiento Financiero.....	41
NNEP: Índice de Endeudamiento.....	42
Costo del Patrimonio.....	44
Beta Apalancada.....	44
Prima de Riesgo de Mercado .....	46
Adidas Tiene una Beta Mayor que la Industria? .....	46
WACC.....	47
Prospectiva y Estrategia.....	49
Entorno Internacional .....	49
Escenarios Financieros .....	51
Comparación de Endeudamiento (NNEP) .....	51
Riesgo vs Estrategia Financiera .....	53
La Calificación Crediticia de Adidas en la Emisión de Bonos en el Mercado de Capitales .....	55
Grados de Apalancamiento.....	57
Economías de Escala y Desempeño del Negocio.....	59
Ratio de Cobertura de Interés.....	60
Estructura Financiera de Empresas Similares en el Sector y los Medios de Financiación.....	61
Conclusiones .....	63
Recomendaciones.....	65
Referencias Bibliográficas.....	66

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Ratio de Liquidez Corriente</i> .....	28
<b>Tabla 2</b> <i>Ratio de Prueba Acida</i> .....	28
<b>Tabla 3</b> <i>Ratio de Liquidez de Prueba Defensiva</i> .....	29
<b>Tabla 4</b> <i>Ratio de Liquidez Capital de Trabajo</i> .....	29
<b>Tabla 5</b> <i>Inventario 2024</i> .....	31
<b>Tabla 6</b> <i>Cuentas por Cobrar 2024</i> .....	31
<b>Tabla 7</b> <i>Cuentas por Pagar</i> .....	32
<b>Tabla 8</b> <i>ROCE</i> .....	37
<b>Tabla 9</b> <i>Rendimiento de los Activos Operativos Netos (RNOA)</i> .....	41
<b>Tabla 10</b> <i>FLEV</i> .....	42
<b>Tabla 11</b> <i>NNEP</i> .....	42
<b>Tabla 12</b> <i>Descomposición del ROCE y Análisis de Sensibilidad (2022-2024)</i> .....	43
<b>Tabla 13</b> <i>Costo del Patrimonio</i> .....	44
<b>Tabla 14</b> <i>Beta Apalancada</i> .....	44
<b>Tabla 15</b> <i>Costo de Deuda Periodos 2022, 2023 Y 2024</i> .....	47
<b>Tabla 16</b> <i>WACC</i> .....	48
<b>Tabla 17</b> <i>Nivel de Endeudamiento</i> .....	49
<b>Tabla 18</b> <i>Comparación de Endeudamiento (NNEP)</i> .....	51
<b>Tabla 19</b> <i>Riesgo vs Estrategia Financiera</i> .....	53
<b>Tabla 20</b> <i>Comparativa de la Estructura Financiera de Nike, Adidas y Puma</i> .....	61
<b>Tabla 21</b> <i>Riesgo vs Estrategia Financiera</i> .....	62

## **Introducción**

El análisis financiero permite evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones, generar rentabilidad y sostener su crecimiento en el tiempo, a partir del estudio de indicadores obtenidos de los estados financieros. Mediante el uso de razones de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, eficiencia operativa y apalancamiento, es posible interpretar la solidez económica y el nivel de riesgo financiero de una organización.

En este sentido, el presente trabajo realiza un análisis integral de la situación financiera de Adidas, con énfasis en su desempeño durante los últimos años y, particularmente, en el año 2024. Se examinan indicadores clave como la liquidez corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo, con el fin de evaluar su capacidad para afrontar obligaciones de corto plazo. Asimismo, se analizan los ciclos de maduración, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, con el propósito de medir la eficiencia operativa y la gestión del flujo de caja.

Adicionalmente, se evalúan indicadores de rentabilidad como el ROA, ROE, ROCE, margen neto, EBITDA y RNOA, que permiten determinar la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus activos y del capital invertido. Finalmente, se analiza el nivel de endeudamiento y el apalancamiento financiero, con el objetivo de identificar el grado de dependencia de financiación externa y el impacto de esta sobre la rentabilidad y la solvencia de la compañía. Todo ello contribuye a una visión integral de la salud financiera de Adidas y de su capacidad para generar valor a inversionistas y demás grupos de interés.

## **Justificación**

Realizar un diagnóstico financiero es fundamental para las empresas del sector deportivo y de consumo masivo, ya que operan en un entorno altamente competitivo, dinámico y expuesto a variaciones en la demanda, los costos de producción y las condiciones del mercado global. En este contexto, el análisis financiero permite evaluar la solidez económica de la organización, identificar riesgos financieros y apoyar la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad y al crecimiento a largo plazo.

Para Adidas, este diagnóstico resulta especialmente relevante, pues permite medir su capacidad para cumplir con las obligaciones de corto plazo, evidenciada a través de indicadores de liquidez y capital de trabajo, así como evaluar la eficiencia operativa mediante el análisis de los ciclos de maduración, inventarios y gestión del efectivo. Estos elementos son clave para garantizar la continuidad operativa y una adecuada administración del flujo de caja, aspectos determinantes en empresas con altos volúmenes de producción y comercialización.

Asimismo, el estudio de los indicadores de rentabilidad y endeudamiento facilita comprender cómo la empresa utiliza sus activos y el capital de los accionistas para generar valor, al tiempo que permite evaluar el impacto del apalancamiento financiero sobre el riesgo y la rentabilidad. Este análisis no solo aporta información relevante para la alta dirección y los inversionistas, sino que también sirve como referencia para el sector, al permitir comparar prácticas financieras, niveles de eficiencia y estructuras de financiamiento, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión financiera y a la competitividad empresarial.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico financiero integral de la empresa Adidas, con el fin de evaluar su liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa, nivel de endeudamiento y apalancamiento financiero, que permita identificar su situación económica actual y apoyar la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad y generación de valor en el tiempo.

### **Objetivos Específicos**

Analizar el contexto estratégico y financiero de Adidas, considerando el entorno del sector, la estructura operativa y las principales variables que influyen en su desempeño económico.

Evaluar la situación financiera de la empresa mediante el análisis de indicadores de liquidez, capital de trabajo, ciclos de maduración, rentabilidad y endeudamiento, con el propósito de medir su capacidad de pago, eficiencia operativa y nivel de riesgo financiero.

Diagnosticar el impacto del apalancamiento financiero sobre la rentabilidad de la empresa, a través del estudio de indicadores como ROE, ROCE, RNOA y FLEV, identificando fortalezas y áreas de mejora en la estructura de financiamiento.

## **Marco Conceptual**

El análisis financiero permite evaluar la salud económica de la empresa, su desempeño operativo y la sostenibilidad de la organización, mediante el estudio detallado a los Estados financieros), aplicando indicadores que faciliten la interpretación de la información (Gitman & Zutter, 2015; Ross et al., 2018).

### **Estado de Situación Financiera (Balance General)**

Informe contable que muestra la posición financiera de la empresa por medio de una representación contable que expone el conjunto de recursos que posee la entidad, las obligaciones que debe cumplir y el capital propio con el que opera, permitiendo evaluar su posición financiera en un momento determinado (“muestra los recursos de la empresa, sus obligaciones y el patrimonio de los propietarios en una fecha específica”, Bernstein & Wild, 1999).

### **Estado de Resultados**

Informe que presenta los ingresos, costos y gastos, resumiendo el comportamiento económico de la empresa y permitiendo identificar el nivel de rentabilidad, así como evaluar la eficiencia de las operaciones y el resultado de la utilidad neta (“resume los ingresos, costos y gastos de la empresa para determinar su rentabilidad durante un período específico”, Brigham & Ehrhardt, 2017).

### **Liquidez**

Representa la capacidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones de manera inmediata; se evalúa mediante indicadores como la razón corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo, los cuales permiten medir su estabilidad financiera (“mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”, Gitman & Zutter, 2015).

## **Rentabilidad**

La rentabilidad mide la efectividad con la que la empresa transforma sus ventas, activos y patrimonio en utilidad; para su medición se utilizan indicadores como el margen bruto, el margen operativo, el margen neto, el ROA y el ROE, los cuales permiten evaluar la eficiencia financiera y la gestión de los recursos (“evalúa la eficiencia con la que la empresa genera utilidades a partir de sus ventas y activos”, Ross et al., 2018).

## **Endeudamiento**

Hace referencia al grado en que la empresa utiliza financiamiento externo frente al capital aportado por los propietarios; entre sus indicadores más relevantes se encuentran el nivel de endeudamiento, la relación pasiva–patrimonio y el endeudamiento financiero (“mide el uso de deuda en relación con el capital propio de la empresa”, Brigham & Ehrhardt, 2017).

## **Indicadores de Actividad y Eficiencia**

Se denominan indicadores de actividad o eficiencia a las métricas que analizan qué tan efectiva es la empresa en el uso de sus recursos para generar resultados; comprenden la rotación de cartera, inventario, proveedores y activos, lo que permite evaluar la gestión operativa (“midan la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas”, Bernstein & Wild, 1999).

## **Flujo de Caja (Cash Flow)**

Es el informe que muestra cómo entra y sale el efectivo de la empresa; se divide en flujo de operación, inversión y financiación, y permite evaluar la liquidez y la capacidad de pago (“muestra los flujos de efectivo generados y utilizados en las actividades operativas, de inversión y de financiamiento”, Ross et al., 2018).

### **Punto de Equilibrio**

Es el nivel de ventas donde los ingresos igualan los costos y los gastos; su análisis facilita la definición de objetivos mínimos de venta, la valoración de la rentabilidad y la evaluación de posibles escenarios de operación (“es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales”, Gitman & Zutter, 2015).

### **Análisis Vertical**

Técnica que identifica la composición porcentual de los estados financieros en un mismo período; por ejemplo, el porcentaje que representan los activos corrientes respecto al total de activos (“expresa cada partida de los estados financieros como un porcentaje de una cifra base”, Bernstein & Wild, 1999)

### **Análisis Horizontal**

Método que compara los estados financieros entre dos o más períodos, identificando variaciones, tendencias y comportamientos financieros en el tiempo (“analiza los cambios financieros de una empresa a lo largo de varios períodos”, Brigham & Ehrhardt, 2017).

### **Proyecciones Financieras**

Se trata de cálculos anticipados que permiten prever los ingresos, costos, flujos de efectivo y resultados futuros; su elaboración es clave para determinar la sostenibilidad, definir planes de inversión y respaldar decisiones estratégicas (“consisten en proyecciones financieras utilizadas para estimar resultados futuros y apoyar la toma de decisiones”, Ross et al., 2018).

### **Indicadores de Valor (Evaluación financiera)**

Herramienta para medir si un proyecto genera valor financieramente; los métodos más utilizados son el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación (“permiten evaluar si un proyecto crea valor a partir de los flujos de efectivo

esperados”, Gitman & Zutter, 2015).

## **Análisis Macroeconómico**

Adidas desarrolla su actividad económica en un entorno global complejo y altamente competitivo, condicionado por factores macroeconómicos, sectoriales, tecnológicos y socioculturales que afectan su operación y su posición estratégica en el mercado. Como empresa multinacional con sede en Alemania y presencia en más de 160 países, sus decisiones corporativas están influenciadas tanto por la situación económica europea como por las dinámicas del comercio internacional. La economía alemana, caracterizada por su estabilidad institucional, su política monetaria prudente y su fuerte capacidad industrial, proporciona un soporte sólido para la operación corporativa de la empresa. No obstante, en los últimos años ha enfrentado desafíos derivados del aumento de los costos energéticos, la desaceleración económica de la Eurozona y la inflación derivada de tensiones globales, factores que impactan directamente los costos logísticos y de producción. Estas circunstancias obligan a Adidas a mantener una gestión financiera eficiente que le permita adaptarse a las fluctuaciones en precios, tasas de interés y demanda agregada.

En el contexto sectorial, la industria deportiva global se ha consolidado como una de las más dinámicas del mercado de bienes de consumo. La competencia es intensa y está dominada por grandes corporaciones como Nike, Puma y Under Armour, así como por el crecimiento de marcas emergentes que aprovechan tendencias digitales, nuevos materiales y estrategias de mercadeo disruptivas. Este sector se caracteriza por una demanda altamente influenciada por la moda, el estilo de vida saludable y la innovación tecnológica, factores que obligan a las empresas a invertir de manera constante en diseño, investigación y desarrollo para mantenerse competitivas. Adidas destaca en este escenario gracias a su capacidad para combinar tradición deportiva con propuestas modernas que integran estética urbana, sostenibilidad y alto

rendimiento técnico. La creciente preferencia por ropa deportiva utilizada como vestimenta cotidiana ha ampliado las oportunidades del sector, pero también ha incrementado la presión para innovar y diferenciarse mediante productos de alto valor agregado.

El mercado en el que participa Adidas muestra consumidores cada vez más informados, exigentes y sensibles a temas como la sostenibilidad, la calidad y la responsabilidad social corporativa. La digitalización ha redefinido las dinámicas de compra, impulsando a la empresa a fortalecer su presencia en comercio electrónico y a desarrollar plataformas omnicanal que permitan integrar la experiencia física y digital del consumidor. Este cambio no solo ha transformado el proceso de compra, sino que ha brindado a la compañía la oportunidad de recopilar datos, anticipar tendencias y personalizar sus ofertas, generando relaciones más estrechas con sus clientes. En este contexto, la empresa ha lanzado colecciones alineadas con tendencias globales, colaboraciones con diseñadores y celebridades, y productos basados en materiales reciclados, respondiendo a la preocupación ambiental de las nuevas generaciones de consumidores.

Los proveedores representan un elemento fundamental dentro del entorno operativo de Adidas, pues la cadena de suministro global determina la disponibilidad, calidad y costos de los productos. La compañía depende principalmente de proveedores ubicados en Asia, especialmente en China, Vietnam e Indonesia. Esta estrategia le permite disminuir costos y aprovechar la especialización industrial de estas regiones, aunque al mismo tiempo la expone a riesgos asociados a fluctuaciones laborales, tensiones comerciales, regulaciones ambientales y disrupciones logísticas como las observadas durante la pandemia. Para mitigar estos riesgos, la empresa ha fortalecido sus mecanismos de monitoreo y certificación, buscando garantizar prácticas laborales éticas y sostenibles.

En cuanto a sus clientes, Adidas mantiene una relación estratégica que considera tanto a atletas profesionales como a consumidores recreativos y seguidores de moda urbana. La diversidad de estos perfiles le exige adaptar su portafolio, variando entre productos de alto rendimiento técnico hasta colecciones de estilo cotidiano y colaboraciones exclusivas. La fidelización del cliente depende de factores como la calidad, la innovación, la experiencia de marca y el valor percibido. Dado que la competencia ofrece sustitutos de calidad similar, la empresa debe continuar fortaleciendo su posicionamiento y comunicación de marca para diferenciarse.

La tecnología constituye uno de los pilares centrales del entorno competitivo en el que se desenvuelve Adidas. La incorporación de sistemas de manufactura avanzada, inteligencia artificial, big data, automatización e impresión 3D ha transformado los procesos de diseño, producción y comercialización. La empresa ha implementado tecnologías como suelas impresas en 3D, plásticos reciclados para la elaboración de calzado y plataformas digitales que analizan tendencias y comportamiento del consumidor. Estas innovaciones no solo mejoran la eficiencia, sino que permiten ofrecer productos personalizados y sostenibles, generando ventajas competitivas relevantes en un mercado cada vez más orientado a la innovación verde.

El entorno administrativo de Adidas se caracteriza por un liderazgo centrado en la gestión estratégica, la sostenibilidad y la innovación. Su equipo directivo promueve una cultura organizacional basada en la creatividad, la inclusión y el desarrollo profesional. La empresa reconoce que el talento humano es un recurso fundamental para mantener su competitividad, por lo que implementa políticas enfocadas en el bienestar, la diversidad y la capacitación continua.

La relación con los colaboradores se desarrolla en un ambiente laboral seguro, participativo y alineado con metas de responsabilidad social empresarial. Esta cultura contribuye

a la retención del talento, al fortalecimiento del compromiso organizacional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En conjunto, el entorno macroeconómico y sectorial en el que opera Adidas presenta oportunidades y desafíos que la empresa ha sabido enfrentar mediante estrategias centradas en la innovación, la sostenibilidad y la transformación digital. Su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno global, junto con una estructura corporativa sólida y relaciones equilibradas con clientes, proveedores y colaboradores, le permite mantener una posición destacada en la industria deportiva mundial.

## **Análisis Estratégico y Competitivo**

Es un paso que se evalúa los procesos internos y externos de una empresa se formulan estrategias para obtener ventajas competitivas en el mercado, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como el posicionamiento de la empresa y precios de sus productos, cumpliendo las necesidades de sus clientes, el análisis estratégico de Adidas se enfoca en su plan Own the Game esta expresión se usa como eslogan motivacional para transmitir ideas de cómo ser el dueño de tu camino o de cómo dar el máximo, esto se hará hasta el año 2025, con el fin de aumentar las ventas y el posicionamiento en el mercado de ropa y calzado deportivo, sus principales estrategias son el desarrollo de productos innovadores y sostenibles, fortalecer el marketing digital y precios descremados( productos con precios iniciales fijos y con el tiempo bajarlo), el crecimiento en ventas es parte del plan para el 2025 esperándose un aumento del 10% anual, aumentar las ventas totales directas y que esto sea determinante en el aumento anual de los ingresos totales, el uso de materiales reciclados es una de las innovaciones enfocados en la sostenibilidad en sus operaciones, Adidas le gusta ofrecer productos atractivos a sus clientes para esto la cadena de valor se le da gran importancia ya que cada proceso aporta un valor significativo desde la concepción hasta el consumo.

La plataforma competitiva de Adidas es un modelo multifacético que se enfoca en la diferenciación a través de la innovación marketing y personalización para el cliente usando a influencers y atletas como colaboradores enfocado en la sostenibilidad por medio de los medios digitales y desarrollo tecnológico, esta plataforma se compone de innovación tecnológica, estrategia omnicanal, personalización y experiencia del cliente, marketing de la marca y colaboraciones , diversificación del mercado y enfoque en la sostenibilidad.

La principal competencia de Adidas es Nike, Puma, Under armour, en cuanto al calzado

Nike es el rival directo es el líder mundial en ingresos, como las otras empresas deportivas que luchan por tener una mayor cuota en el mercado, Adidas se distingue por su herencia y estética clásica, como la primera zapatilla deportiva con microprocesador, y apoyarse con diseñadores de alta costura buscando estilos con rendimiento.

## **Análisis de la Competencia**

El sector de artículos deportivos se caracteriza por una alta competencia, fuerte posicionamiento de marca y una constante innovación en productos, canales de distribución y estrategias comerciales. Adidas compete principalmente con empresas globales como Nike y Puma, que concentran una parte significativa del mercado y presentan estructuras financieras y operativas comparables.

En términos de posición de mercado, Nike se mantiene como el líder del sector, destacándose por su mayor volumen de ventas, fuerte inversión en marketing y una estrategia enfocada en venta directa al consumidor (DTC), lo que le permite obtener márgenes elevados. Adidas, por su parte, ocupa una posición sólida como segundo competidor global, con una marca ampliamente reconocida, una fuerte presencia internacional y un portafolio diversificado en calzado, indumentaria y accesorios deportivos. Puma, aunque de menor tamaño, ha ganado participación de mercado gracias a una estrategia más flexible, orientada a nichos específicos y tendencias de moda deportiva.

Desde la perspectiva financiera, Adidas muestra indicadores de liquidez y gestión del efectivo favorables, lo que evidencia una buena capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, incluso frente a competidores de mayor tamaño. En comparación, Nike presenta una mayor capacidad de generación de ingresos y rentabilidad, pero con ciclos operativos más exigentes debido a su escala global. Puma, en contraste, opera con una estructura más liviana, lo que le permite mayor agilidad, aunque con menor capacidad de absorción de riesgos financieros.

En cuanto al endeudamiento y apalancamiento, Adidas mantiene un nivel de endeudamiento relativamente elevado pero manejable, similar al promedio del sector. Esto le permite financiar su crecimiento sin comprometer de forma crítica su solvencia, aunque exige

una gestión cuidadosa del flujo de caja. Nike, gracias a su mayor rentabilidad, soporta su estructura de capital con menor presión financiera, mientras que Puma presenta niveles de endeudamiento más moderados, acordes con su tamaño y capacidad operativa.

## Análisis Vertical y Horizontal

### Tamaño de la Empresa y Estructura Financiera

Esta empresa es de gran tamaño, con una estructura sólida, alta capacidad operativa, una posición de liquidez fortalecida y un alcance global robusto, es una empresa comercialmente activa, con buena eficiencia en sus ventas; opera en más de 160 países, cuenta con tiendas físicas y virtuales lo que hace que sea muy accesible para las personas.

En 2024, los activos totales consolidados de Adidas alcanzaron € 20.655 millones frente a € 18.020 millones en 2023.

Del total de los activos una parte significativa pertenece al activo corriente que para el 2024 fue de € 11.904 millones lo cual representa un crecimiento del 21% frente al año 2023.

En términos de liquidez Adidas registró un incremento del 25% entre el año 2023 y 2024 registrando para el 2024 en el efectivo y sus equivalentes un valor de € 4.247 millones. En el 2024 Adidas reportó unas ventas netas de € 23.683 millones, lo que representa un crecimiento del 11 % respecto a 2023 registrando una variación absoluta de € 2.256 millones.

En el 2023 registró una caída en las ventas de € 21.427 millones frente al año 2022 de €22.511 millones.

La empresa para el 2024 recuperó en gran medida la caída en ventas registrada en 2023 registrando un aumento del 5% y una variación absoluta de € 1.172.

El inventario del 2024 registrado fue € 450 millones mientras que para el 2023 fue de € 370 millones registrando una variación absoluta de € 80 millones.

Para el 2024 Adidas contó con 62.035 empleados frente a 59.030 que tenía en el 2023, Adidas no solo cuenta con plantas propias sino también con fabricantes independientes los cuales produjeron para el 2023, 756 millones de unidades comprendidas en ropa, calzado, accesorios y

equipo.

La estructura financiera de la empresa refleja un manejo de los recursos de manera adecuada, en donde se ve reflejado en las fuentes de financiación que la empresa usa para sostener sus operaciones. Sin embargo, al analizar la relación entre deuda y patrimonio se reflejan aspectos relevantes frente a la solidez y nivel de riesgo.

El nivel de endeudamiento del 71% indica que Adidas financia con terceros más de la mitad en relación a sus activos. Esto revela una alta participación de los pasivos dentro de su estructura financiera, esto puede ser beneficioso en temas de inversión y expansión, pero también es un punto de visión importante ya que recae a mayores responsabilidades.

La razón deuda y patrimonio del 251% refuerza la situación anterior ya que, por cada unidad aportada por los accionistas, existen más de dos unidades financiadas con deuda, reflejando una estructura financiera frágil ante cambios en las condiciones del mercado crediticio.

Al analizar la composición de los activos y los pasivos de la empresa al 31 de diciembre de 2024 se observa que el activo corriente alcanzó los € 11.904 mientras que el activo no corriente ascendió € 8.751. Esta diferencia de € 3.153 a favor del activo corriente refleja que la empresa mantiene una posición favorable en sus recursos disponibles a corto plazo.

La posición de liquidez favorable se ve reflejado en el activo corriente en donde muestra una mayor participación, necesaria para atender sus necesidades operativas, con un ciclo productivo estable y con capacidad de reconocer sus obligaciones de manera inmediata y responder a eventualidades relacionadas con el efectivo sin necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento externas.

En los últimos año Adidas refleja una excelente adaptabilidad frente a un mercado cada

vez más competitivo, el cual se ve enmarcado en fluctuaciones de la demanda global, del fortalecimiento de Nike y otras marcas del gremio, de las tensiones en la cadena de suministro y las variaciones macroeconómicas, lo que hace que Adidas sea una empresa exitosa ya que ha logrado surfear este tipo de situaciones. En el corto plazo Adidas ha mostrado recuperación en sus ingresos, en donde ha diversificado sus líneas de productos e innova en el calzado, apalancado con buena estrategia comercial, lo que confirma la capacidad de la empresa para tener resiliencia y responder efectivamente ante los cambios que demanda los consumidores actuales, enfrentando el reto de conseguir igualar el crecimiento de sus principales competidores.

Finalmente, los gastos financieros han tenido un papel fundamental en la rentabilidad, esto debido a su estructura de deuda y los costos derivados de arrendamiento bajo NIIF 16, los gastos financieros son un compromiso importantísimo para la compañía; Adidas genera flujo operativo para cubrir estos gastos, pero si se incrementan eso afecta directamente la utilidad neta en escenarios de tasa de interés altas o un bajo rendimiento comercial, de aquí la importancia de que la empresa siga fortaleciendo su margen operativo para reducir la susceptibilidad de unos altos costos.

## Indicadores Financieros y Ciclo de Efectivo (Rotación de Inventarios, Cuentas por Cobrar y por Pagar)

### Ratio de Liquidez Corriente

Activo corriente/Pasivo corriente

**Tabla 1**

*Ratio de Liquidez Corriente*

Año	Activo corriente	Pasivo corriente	Ratio de liquidez
2024	11.904.000	9.593.000	1,2409048
2023	9.809.000	8.043.000	1,2195698
2022	11.732.000	9.257.000	1,2673652

*Nota.* Estados financieros de la empresa Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

El Ratio de Liquidez Corriente mide la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo (menos de un año).

Adidas muestra en los valores que dan los indicadores de liquidez capacidad para pagar sus deudas y obligaciones a corto plazo, la solvencia económica da una visión de estabilidad y de operatividad de esta, podemos asumir que la empresa cuenta con salud financiera, El resultado de la ratio de liquidez nos arroja un valor mayor a 1 en cada uno de los tres años.

### Ratio de Prueba Acida

**Tabla 2**

*Ratio de Prueba Acida*

Año	Activo corriente	Inventario	Pasivo corriente	Ratio prueba acida
2024	11.904.000	3.910.000	9.593.000	0,833316
2023	9.809.000	3.211.000	8.043.000	0,8203407
2022	11.732.000	3.489.000	9.257.000	0,8904613

*Nota.* Estados financieros de la empresa Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

La ratio de prueba ácida mide la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto

plazo (pasivos corrientes). El Ratio prueba ácida de la empresa en los tres años es mayor a 1 ósea Adidas tiene más activos líquidos que pasivos, sugiere una fuerte capacidad para pagar las deudas inmediatas, esto da confianza a los inversores ya que estos utilizan esta prueba para evaluar el riesgo crediticio.

### Ratio de Liquidez de Prueba Defensiva

**Tabla 3**

*Ratio de Liquidez de Prueba Defensiva*

Año	Caja bancos	Pasivo corriente	Ratio liquidez P.D.
2024	6.081.000	5.542.000	1,0972573
2023	5.027.000	5.353.000	0,9390996
2022	6.386.000	5.789.000	1,1031266

*Nota.* Estados financieros de la empresa Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

El ratio de liquidez de prueba defensiva mide la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas a corto plazo utilizando únicamente sus activos más líquidos, como caja, bancos y valores negociables inmediatos, sin depender de ventas futuras o cobros.

El índice del año 2024 y el del año 2022 fueron mayor a 1 demostrando que Adidas pudo cubrir las cuentas por pagar a corto plazo sin necesidad de recurrir a los activos, en el año 2023 el índice fue menor a 1 mostrando algunas dificultades para cubrir las deudas.

### Ratio de Liquidez Capital de Trabajo

**Tabla 4**

*Ratio de Liquidez Capital de Trabajo*

Año	Activo corriente	Pasivo corriente	Total
2024	11.904.000	9.593.000	2.311.000
2023	9.809.000	8.043.000	1.766.000
2022	11.732.000	9.257.000	2.475.000

*Nota.* Estados financieros de la empresa Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

El ratio de capital de trabajo mide la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos circulantes, calculándose como Activo Corriente / Pasivo Corriente

La diferencia da un valor positivo en los 3 años lo que nos indica que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones y puede crecer.

## Ciclo de Maduración

### Inventarios

**Tabla 5**

*Inventario 2024*

Indicador	Valor
Inventario inicial	370.000
Inventario final	450.000
Inventario medio	410.000
Costo de ventas	11.658.000
Relación Inv. medio / Costo de ventas	0,035
Ciclo de inventario (días)	12,83

*Nota.* El ciclo de inventario indica que la mercancía rota aproximadamente cada 13 días a partir de los registros financieros de 2024. *Fuente.* Elaboración propia

Adidas aproximadamente dura con sus inventarios 12,83 días antes de ser vendidos indicando buena eficiencia por la rotación rápida signo positivo evitando perdidas

### Ciclo Cuentas por Cobrar 2024

**Tabla 6**

*Cuentas por Cobrar 2024*

Indicador	Valor
Cuentas por cobrar (CXC) totales	2.664.000
CXC promedio	1.332.000
Ventas totales	23.683.000
Relación CXC promedio / Ventas	0,056
Ciclo CXC (días)	20,52

*Nota.* El ciclo de CXC de 20,52 días representa el tiempo promedio en que la empresa recupera sus ventas a crédito. *Fuente.* Elaboración propia

La empresa Adidas tarda aproximadamente 20 días en cobrar sus cuentas por

cobrar, esto significa que la empresa está cobrando sus facturas de una forma eficiente mejora el flujo de caja y reduce el riesgo de deudas incobrables

### Ciclo Cuentas por Pagar

**Tabla 7**

#### *Cuentas por Pagar*

Variable	Valor (COP)
CXP Inicial + CXP final	3.220.000
CXP promedio	1.610.000
Costo de ventas	11.658.000
Ciclo CXP (días)	50

*Nota.* El resultado de 50 días indica el tiempo promedio que la entidad tarda en liquidar sus obligaciones con proveedores. *Fuente.* Elaboración propia

La empresa Adidas demora aproximadamente 50 días en pagar sus obligaciones a sus proveedores lo que indica una estrategia de financiación a corto plazo.

Ciclo de maduración= Ciclo de inventario + Ciclo de CXC 33,35 días, estos 33,35 días es el tiempo que dura la empresa desde el almacenamiento de la materia prima, su transformación, fabricación, conversión en un producto terminado y venta del producto a los clientes.

### Ciclo de Efectivo

$(\text{Ciclo de inventario} + \text{Ciclo de CXC}) - \text{Ciclo de CXP} = -16,65$ , este valor es favorable ya que al ser negativo Adidas recibe el pago de sus clientes antes de tener que pagar a sus proveedores es una excelente gestión del flujo de caja y eficiencia operativa.

## Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son métricas que permiten evaluar la situación económica, eficiencia y capacidad de una empresa para generar valor:

### La Razón Corriente

La razón corriente del año 2024 de la empresa Adidas.

$$RC = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente} \quad RC = 11.904,0009 / 9.593,000 = 1.24$$

$$RC = 1.24$$

Qué interpreta la RC Si  $RC > 1$ , la empresa sí puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Si  $RC = 1$ , tiene lo justo para pagar sus deudas.

Si  $RC < 1$ , no puede cubrir sus deudas de corto plazo riesgo de liquidez.

Una razón corriente de 1.24 significa que por cada 1 de euro que Adidas debe en el corto plazo, tiene 1.24 para cubrirlo.

Por lo tanto, Adidas sí puede cubrir sus deudas de corto plazo, la empresa tiene más activos corrientes que pasivos corrientes, no está en riesgo inmediato de liquidez, Indica liquidez aceptable, pero con margen limitado, No tiene exceso de activos ociosos, lo cual es bueno.

En la industria de ropa deportiva, una RC entre 1.2 y 1.8 suele ser normal debido al alto movimiento de inventarios, por lo tanto, Adidas está dentro de los rangos esperados y muestra una liquidez adecuada, aunque no muy sobrante.

### Capital de Trabajo

El capital de trabajo del año 2024 de la empresa Adidas

$$CT = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 11.904.000 - 9.593.000 = 2.311.000 \text{ Resultado:}$$

Un capital de trabajo positivo indica que la empresa puede cubrir sus obligaciones de

corto plazo con sus activos corrientes y aún mantiene un margen de liquidez. Para la compañía Adidas 2.311.000 sugiere una posición de liquidez saludable.

### **Capital de Trabajo Positivo**

El valor positivo significa que Adidas tiene liquidez suficiente para operar sin tensiones financieras inmediatas, puede pagar proveedores, salarios, servicios y otras obligaciones corrientes sin necesidad de endeudarse a corto plazo. Refleja equilibrio leve, no excesivo, La empresa está gestionando su liquidez de forma ajustada pero eficiente, no hay exceso de recursos ociosos, siendo bueno para Adidas que busca la eficiencia operativa, claro que debe controlar su ciclo de conversión de efectivo y mantener la rotación del inventario estable para no caer en déficit.

### **Fortalezas**

Buen equilibrio entre activos y pasivos de corto plazo refleja solidez en la administración del capital operativo, reduciendo el riesgo de recurrir a deuda de emergencia.

### **Riesgos**

Un capital relativamente ajustado puede volverse insuficiente si se aumentan los pasivos corrientes, si se disminuyen las ventas o se acumula el inventario, presentaría que la empresa Adidas afrontaría cambios bruscos en la cadena de suministro.

### **Nivel de Endeudamiento**

El nivel de endeudamiento es un indicador financiero que muestra qué parte de los recursos proviene de deudas en lugar de capital propio. Es decir, mide qué tanto se depende de préstamos para financiar actividades, inversiones o gastos, evaluando la capacidad de pago, midiendo el riesgo financiero, analizando si una empresa está sobreendeudada para ayudar a tomar decisiones sobre nuevos créditos o inversiones.

Calculando el nivel de endeudamiento de la Empresa Adidas para el año 2024:

Nivel de endeudamiento = Pasivo total / Activo total

Nivel de endeudamiento =  $14.787.000 / 20.655.000 = 0.7158$  Esto equivale aproximadamente al 71.6 %.

Un nivel de endeudamiento del 71.6 % significa que por cada 1 € de activos de la empresa Adidas, unos 0.72 € provienen de deudas, indicando una dependencia financiera relativamente alta si se compara con las otras empresas del sector Deportivo, entre ellas Las grandes compañías de ropa deportiva como son Nike y Puma suelen tener niveles de endeudamiento moderados, normalmente entre 50 % y 70 %, este valor de 71.6 % está un poco por encima del rango típico.

Adidas presenta un endeudamiento elevado pero manejable, no es un valor crítico, pero sí un nivel donde la solvencia debe vigilarse, el costo de la deuda es un factor clave y la gestión de flujo de caja es de gran importancia.

### **El Margen Neto**

El margen neto es un indicador financiero que muestra qué porcentaje de las ventas se convierte finalmente en ganancia neta después de restar todos los gastos de una empresa: costos operativos, impuestos, intereses y otros costos.

Margen neto =  $Utilidad\ neta / Ventas \times 100$

Un margen neto alto indica que la empresa es eficiente y retiene una buena parte de sus ingresos como ganancia y un margen neto bajo sugiere que los costos son altos o que la empresa tiene dificultades para generar ganancias.

calculando el margen neto de Adidas para el año 2024:

Margen Neto =  $1,702,000 / 23,683,000 \times 100 = 7.19$

Margen neto  $\approx 7.19\%$

Esto significa que por cada 100 € de ventas, Adidas obtiene aproximadamente 7.19 € de beneficio neto.

El margen neto mide qué porcentaje de los ingresos se convierte en beneficio después de cubrir todos los gastos, impuestos e intereses.

El resultado dado para Adidas del 7.19% significa que por cada 100 € que Adidas vende, gana aproximadamente 7.19 € de beneficio neto, es decir lo que sobra después de pagar costos de producción, marketing, administración y otros gastos. La industria de ropa y calzado deportivo suele tener márgenes netos entre 5% y 10%, dependiendo de la marca, estrategia y eficiencia.

Un resultado de 7.19% es moderadamente bueno, indicando que Adidas mantiene beneficios saludables, pero no es tan alto como marcas premium con márgenes más elevados, este indicador se afecta cuando los costos de producción: suben materias primas o salarios, el margen baja, además cuando los gastos de marketing y patrocinios se incrementa y la empresa: Adidas invierte mucho en publicidad y deportes, esto reduce el margen neto, aunque impulsa ventas.

### **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

Conocido como El ROE significa Return on Equity

Es un indicador financiero que muestra qué tan rentable es una empresa en relación con el dinero aportado por sus accionistas.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio} \times 100$$

Si el ROE es alto, la empresa está generando buenas ganancias con el capital de los socios y si el ROE es bajo o negativo, la empresa no está usando bien su patrimonio o está perdiendo dinero.

Calculando el ROE para la empresa Adidas en el año 2024: ROE: 1,702,000/5,868,000

\*100: 29.02%.

Esto significa que por cada 1€ (o unidad monetaria) de patrimonio, Adidas genera aproximadamente 0.29 € de beneficio neto, Un ROE del 29% es muy bueno, indicando que una empresa es eficiente en generar beneficios con su capital propio, la Industria promedio de grandes marcas de ropa y calzado deportivo tiene alrededor un ROE entre 15% y 20% ya se considera sólido; y el resultado de la empresa Adidas 29% es claramente alto y competitivo, lo que indica que Adidas utiliza su patrimonio de manera muy eficiente para generar beneficios, mostrando solidez financiera y buena gestión.

### **Análisis Dupont**

ROCE (Rentabilidad para Poseedores de Acciones Comunes)

El ETIBDA es menor que el capital empleado el ROCE, la empresa si está teniendo utilidad como podemos observar en el ROCE 2024 20,99%. Rentabilidad para poseedores de acciones.

### **Tabla 8**

#### *ROCE*

Concepto	2024	2023	2022
Activo total	20.655.000	18.020.000	20.296.000
Pasivo corriente	10.593.000	10.043.000	10.257.000
Capital empleado	10.062.000	7.977.000	10.039.000
EBITDA	2.112.000	1.514.000	1.364.000
ROCE (%)	20,99%	18,98%	13,59%

*Nota.* Los valores están expresados en unidades monetarias locales, basada en los estados financieros de Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

El ROCE es una ratio financiero clave que mide la eficiencia y rentabilidad de una empresa en relación con todo el capital invertido.

### **Cálculo del EVA**

El análisis del valor económico agregado (EVA) de Adidas para el periodo 2022-2024 permite evaluar de manera precisa si la empresa ha logrado generar valor adicional para sus accionistas después de cubrir el costo del capital invertido. A partir de los valores suministrados NOPAT, Capital Invertido (CI), costo del capital y el EVA resultante se observa un comportamiento creciente que ofrece señales positivas sobre el desempeño económico real de la compañía.

Durante el año 2022, Adidas obtiene un NOPAT de 1.129.000 sobre un Capital Invertido de 5.365.000, lo que evidencia que la rentabilidad operativa fue suficiente para superar el costo de capital fijado en 509.675. El resultado es un EVA positivo de 619.325, indicando creación de valor económico.

Este comportamiento es relevante porque 2022 fue un año complejo para muchas empresas globales debido a la inflación, el aumento de costos logísticos y la contracción del consumo. A pesar de ello, Adidas logró que su operación generará rendimientos superiores al costo del capital empleado, demostrando cierta resiliencia y capacidad para mantener eficiencia operativa.

En 2023 la compañía muestra una mejora notable: el NOPAT crece a 1.226.000 mientras el Capital Invertido disminuye ligeramente a 5.180.000. Este comportamiento indica una optimización en el uso de los activos operativos o una mejor gestión del capital invertido.

Además, el costo del capital se reduce a 492.100, lo cual incrementa la diferencia entre el retorno operativo y el costo de financiamiento. El EVA asciende a 733.900, reflejando un aumento en la capacidad de creación de valor.

En términos económicos, este resultado sugiere que la empresa logró adaptarse mejor al

entorno, estabilizó sus costos y posiblemente incrementó sus ventas o márgenes, permitiendo una mejora significativa en su eficiencia financiera global.

El año 2024 presenta el resultado más sólido del periodo analizado. El NOPAT alcanza 1.702.000, un crecimiento considerable respecto a los dos años previos, mientras que el Capital Invertido aumenta moderadamente a 5.451.000, manteniéndose dentro de niveles manejables.

El costo del capital, aunque sube a 517.845, no impide que Adidas genere un EVA de 1.184.155, el más alto del trienio.

Este resultado evidencia una mejora relevante en la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para transformar el capital invertido en beneficios económicos reales. La ampliación del EVA refleja que Adidas no solo cubrió el costo del capital, sino que produjo un excedente significativo para sus accionistas, consolidando un ciclo financiero ascendente y estable.

Dado el nivel de endeudamiento evidenciado en el diagnóstico financiero, se recomienda que Adidas continúe fortaleciendo una política financiera prudente orientada al equilibrio entre deuda y patrimonio. Aunque el apalancamiento financiero ha contribuido positivamente a potenciar la rentabilidad del patrimonio, un nivel elevado de endeudamiento incrementa la exposición de la empresa a riesgos asociados a variaciones en las tasas de interés, condiciones crediticias adversas y cambios en el entorno macroeconómico.

Desde esta perspectiva, resulta fundamental que la compañía realice un seguimiento permanente del costo promedio ponderado de capital (WACC) y del costo de la deuda, asegurando que las decisiones de financiación no comprometan la generación futura de valor. Asimismo, se recomienda evaluar de manera rigurosa nuevas inversiones y proyectos estratégicos, priorizando aquellos que demuestren una rentabilidad superior al costo del capital y que contribuyan al

fortalecimiento del EVA.

En el ámbito profesional, esta recomendación enfatiza la importancia de utilizar indicadores financieros avanzados, como el EVA, el ROCE y el análisis de sensibilidad, para respaldar decisiones de financiamiento e inversión. En el contexto de la industria nacional, este enfoque permite comprender cómo el endeudamiento puede convertirse en una herramienta estratégica para el crecimiento, siempre que esté respaldado por una sólida generación de flujo de efectivo y una gestión financiera responsable que preserve la solvencia de la organización.

### **Profundizar la Estrategia de Innovación, Sostenibilidad y Transformación Digital**

Los resultados del diagnóstico financiero demuestran que la innovación, la sostenibilidad y la transformación digital han sido factores determinantes en la recuperación financiera y el fortalecimiento competitivo de Adidas durante el periodo analizado. En este sentido, se recomienda que la empresa continúe profundizando estas estrategias como pilares centrales de su modelo de negocio, integrándose de manera transversal en sus procesos productivos, comerciales y financieros.

La inversión en tecnologías limpias, materiales reciclados, automatización de procesos y plataformas digitales no solo responde a las tendencias del mercado y a las exigencias de los consumidores actuales, sino que también contribuye a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos a largo plazo y fortalecer la reputación corporativa. Asimismo, el fortalecimiento del comercio electrónico y de los canales omnicanal permite ampliar la cobertura del mercado, mejorar la experiencia del cliente y generar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Desde una perspectiva profesional, esta recomendación pone en evidencia la relación directa entre la estrategia corporativa y el desempeño financiero, demostrando que la innovación y la sostenibilidad no deben ser concebidas como gastos, sino como inversiones estratégicas

generadoras de valor. Para la industria nacional, el caso de Adidas constituye un referente claro de cómo las empresas pueden adaptar sus modelos de negocio a los cambios del entorno, incorporando la sostenibilidad y la digitalización como elementos clave para fortalecer su competitividad y rentabilidad.

### **Rendimiento de los Activos Operativos Netos (RNOA)**

Mide la eficiencia con que una empresa usa sus activos operativos principales para generar ganancias.

#### **Tabla 9**

##### *Rendimiento de los Activos Operativos Netos (RNOA)*

Concepto	2024	2023	2022
Activos operativos	18.885.000	14.967.000	18.292.000
Pasivos operativos	14.419.000	13.865.000	14.522.000
NOA	4.466.000	1.102.000	3.770.000
Utilidad neta	1.702.000	1.226.000	1.129.000
RNOA (%)	38,11%	111,25%	29,95%

*Nota.* El RNOA mide la eficiencia operativa relacionando la utilidad neta con los activos

operativos netos, basada en los estados financieros de Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

El RNOA mide la rentabilidad operativa pura de una empresa, calculando cuánto beneficio genera a partir de sus activos operativos netos, excluyendo el financiamiento, en este caso muestra rendimientos positivos basados en el uso de sus activos operativos principales para generar ganancias.

### **FLEV: Apalancamiento Financiero**

Cuanto más alto sea el apalancamiento financiero, el ROCE aumentará junto con este.

**Tabla 10***FLEV*

Concepto	2024	2023	2022
Total, deuda	3.826.000	3.822.000	4.265.000
Patrimonio	5.868.000	4.925.000	5.351.000
FLEV (%)	65,20%	77,60%	79,70%

*Nota.* El FLEV mide la relación entre la deuda total y el patrimonio neto de la compañía, basada en los informes anuales de Adidas (2022-2024). *Fuente.* Elaboración propia

El FLEV es un indicador financiero que mide la proporción de deuda utilizada para financiar los activos de una empresa en relación con su patrimonio neto, reflejando el nivel de endeudamiento.

**NNEP: Índice de Endeudamiento**

Cuando el índice de endeudamiento (NNEP) disminuye el ROCE aumenta y si el NNEP aumenta, el ROCE disminuye.

**Tabla 11***NNEP*

Concepto	2024	2023	2022
Total, pasivo	15.787.000	15.095.000	15.945.000
Total, activo	20.655.000	18.020.000	20.296.000
NNEP (%)	76,43%	83,77%	78,56%

*Nota.* La ratio NNEP representa el porcentaje de participación de los acreedores sobre el total de activos de la empresa, basada en los estados financieros de Adidas (2022-2024). *Fuente.*

Elaboración propia

El NNEP (Repositorio Institucional UNAD) se refiere comúnmente a una métrica que evalúa los costos o gastos que no están directamente relacionados con la actividad principal de la empresa (gastos financieros, depreciaciones, deterioros, etc.) restándoles los ingresos no

operativos.

Además, realizan un análisis de sensibilidad del 1% sobre cada uno de los indicadores y determinan el efecto que tiene sobre el ROCE.

**Tabla 12**

*Descomposición del ROCE y Análisis de Sensibilidad (2022-2024)*

Indicador	2024	2023	2022
RNOA (A)	38,11%	111,25%	29,95%
FLEV (B)	65,20%	77,60%	79,70%
NNEP (C)	76,43%	83,77%	78,56%
ROCE calculado	13,12%	132,58%	-8,80%
Sensibilidad (+1%)	Efecto en ROCE	Efecto en ROCE	Efecto en ROCE
Si RNOA + 1%	1,65%	1,77%	1,79%
Si FLEV + 1%	-0,38%	0,27%	-0,48%
Si NNEP + 1%	-0,65%	-0,77%	-0,79%

*Nota.* Los datos provienen de los reportes anuales de Adidas Investor Relations a partir de la

fórmula  $ROCE=RNOA+FLEV (RNOA-NNEP)$ . *Fuente.* Elaboración propia

## Costo del Patrimonio

**Tabla 13**

*Costo del Patrimonio*

Variable	2024	2023	2022
Pasivo con costo	2.270.000	980.000	2.100.000
Patrimonio	5.868.000	4.925.000	5.351.000
Deuda total + Patrimonio	21.655.000	20.020.000	21.296.000
Gastos financieros	410.000	288.000	235.000
Costo de deuda (Kd)	18,06%	29,39%	11,19%
Tasa de impuesto	16,00%	20,00%	26,00%
Costo neto ( $KdT = Kd \cdot (1 - Tx)$ )	15,17%	23,51%	8,28%

*Nota.* El KdT representa el costo de la deuda ajustado por el beneficio fiscal de los intereses.

*Fuente.* Elaboración propia

El costo del patrimonio es la tasa de rentabilidad mínima que los inversores exigen para invertir en acciones de una empresa, compensando el riesgo asumido.

## Beta Apalancada

**Tabla 14**

*Beta Apalancada*

Concepto	2.024	2.023	2.022
Pasivo con costo	2.270.000	980.000	2.100.000
Patrimonio	5.868.000	4.925.000	5.351.000
Deuda total + Patrimonio	21.655.000	20.020.000	21.296.000
Tasa de impuesto	16,00%	20,00%	26,00%
Beta des apalancada	0,83	0,83	0,83
Beta apalancada	1,32	1,15	1,29

*Nota.* El riesgo sistemático de la empresa (Beta apalancada) varía según la estructura de capital empleada en cada ejercicio, basada en los estados financieros de Adidas. *Fuente.* Elaboración propia

La beta apalancada mide la volatilidad o riesgo sistemático de las acciones de una empresa considerando tanto su riesgo de negocio como el riesgo financiero derivado de su deuda.

### Prima de Riesgo de Mercado

Según Damodaran, la Equity Risk Premium promedio de los últimos 10 años sobre T-Bonds es aproximadamente:

$$(r_m - r_f) = 5,0\% \quad (r_m - r_f) = 5,0\% \quad (r_m - r_f) = 5,0\% \text{ cálculo del costo del patrimonio}$$

$$K_e = r_f + \beta(r_m - r_f).$$

$$K_e = 4,0\% + 1,31 \times 5,0\%.$$

$$K_e = 4,0\% + 6,55\% \quad K_e = 10,55\%.$$

Este es el costo del capital propio que exigen los accionistas de Adidas, considerando su riesgo sistemático y nivel de apalancamiento.

Comparación del Beta de la industria vs Beta de Adidas Beta de la industria (Damodaran – Apparel / Footwear)  $\beta$  industria (desapalancada)  $\approx 0,75 - 0,85$ .

$$\beta \text{ industria apalancada promedio} \approx 0,95 - 1,00.$$

$$\text{Beta Adidas } \beta \text{ Adidas} = 1,31.$$

### Adidas Tiene una Beta Mayor que la Industria?

Las diferencias se explican por:

Mayor apalancamiento financiero, Adidas usa más deuda que el promedio sectorial, Cuando una empresa usa más apalancamiento que el promedio sectorial, incrementa significativamente su riesgo financiero y su vulnerabilidad, ya que depende más de deuda, aumentando gastos por intereses y presionando la liquidez.

Exposición global, riesgo cambiario y mercados emergentes (incluido Colombia), es la posibilidad de pérdidas por fluctuaciones impredecibles en divisas.

Negocio cíclico, depende del consumo discrecional, en una empresa cuyas ventas y ganancias suben y bajan con la economía, porque vende productos o servicios no esenciales,

llamados de consumo discrecional.

Competencia intensa, Nike, Puma, marcas locales y fast-fashion, en este mercado las empresas pelean por pocos clientes y márgenes de ganancia reducidos, obligando a todos a innovar en tecnología, moda, precios y experiencias.

Todo esto incrementa la volatilidad de los retornos y eleva la beta.

## WACC

Fórmula,  $WACC = (E/V) \times Re + (D/V) \times Rd \times (1-T)$  Donde:

E= valor del capital D= valor de la deuda V= E+D

Re= costo del capital Rd= costo de la deuda T=tasa impositiva

## Tabla 15

### Costo de Deuda Periodos 2022, 2023 Y 2024

Concepto	2024	2023	2022
Pasivo con costo financiero	2.270.000	980.000	2.100.000
Patrimonio	5.868.000	4.925.000	5.351.000
Deuda total + Patrimonio	21.655.000	20.020.000	21.296.000
Gastos financieros	410.000	288.000	235.000
Costo deuda (Kd)	18%	29%	11%
Tasa de los impuestos (	17%	20%	27%
Costo neto ( $Kdt=Kd \times (1- Tx)$ )	15%	23%	8%

*Nota.* La fórmula aplicada es  $Kdt=Kd \times (1- Tx)$ , reflejando el ahorro fiscal por deducibilidad de intereses, a partir de datos financieros proyectados y reportados. *Fuente.* Elaboración propia

El costo de la deuda es la tasa de interés efectiva que una empresa paga por sus fondos prestados, como préstamos, bonos o líneas de crédito, representando el gasto financiero real para financiarse.

**Tabla 16***WACC*

Año	Valor
2024	15%
2023	23%
2022	8%

*Nota.* Los valores representan la tasa de descuento mínima que la empresa debe obtener sobre sus activos para satisfacer a sus proveedores de capital (deuda y patrimonio). *Fuente.*

Elaboración propia

El WACC es la tasa mínima de rentabilidad que una empresa debe generar para satisfacer a sus accionistas y acreedores.

## Prospectiva y Estrategia

### Entorno Internacional

El nivel de endeudamiento cuadro comparativo de indicadores financieros de endeudamiento y solvencia para Adidas, Nike y Puma.

**Tabla 17**

#### *Nivel de Endeudamiento*

Indicador	Adidas	Nike	Puma	Interpretación
Endeudamiento sobre Patrimonio (Pasivo / Patrimonio)	Alto (>3,0)	Moderado ( $\approx 1,6$ )	Moderado ( $\approx 1,7$ )	Adidas muestra menor autonomía financiera frente a sus competidores.
Deuda total / EBITDA	Medio - Alto	Bajo	Medio	Nike tiene mayor capacidad de pago de su deuda operativa.
Cobertura de Intereses (EBIT / Gastos Financieros)	Media	Muy alta	Baja	Nike cubre ampliamente sus intereses; Puma presenta mayor riesgo financiero.
Proporción de deuda a largo plazo	Baja-Media $\approx 24$	Alta	Alta	Nike y Puma concentran más deuda a largo plazo, reduciendo la presión a corto plazo.
Autonomía financiera (Patrimonio / Activo)	$\approx 24$ %	$\approx 38$ %	$\approx 37$ %	Adidas tiene menor independencia financiera
Liquidez corriente	1,27	2,63	1,48	Nike posee mayor capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo.

*Nota.* El análisis comparativo de estados financieros sectoriales. *Fuente.* Elaboración propia

Es un indicador financiero (ratio) que mide la relación entre los recursos ajenos (deudas) y los recursos propios (patrimonio) o totales (activos) utilizados para financiar su actividad.

Del análisis comparativo se concluye que Nike presenta la estructura financiera más sólida, con menor nivel de endeudamiento relativo, alta cobertura de intereses y elevada liquidez.

Adidas, en cambio, muestra el mayor grado de apalancamiento, lo que implica una mayor

dependencia de financiamiento externo, aunque con una tendencia reciente a la mejora.

Puma mantiene niveles de endeudamiento moderados, pero con menor capacidad para cubrir sus gastos financieros, lo que incrementa su riesgo operativo.

## Escenarios Financieros

### Comparación de Endeudamiento (NNEP)

**Tabla 18**

#### *Comparación de Endeudamiento (NNEP)*

Empresa	Ratio pasiva / Activo aproximado	Interpretación
Adidas datos)	76-83 % (2022-2024)	Alto nivel de endeudamiento; reducción en 2024 indica mejora.
Nike	~62 %	Moderado endeudamiento en comparación con Adidas y Puma.
Puma	~62-63 %	Endeudamiento similar a Nike, inferior al de Adidas.

*Nota.* Los datos de Adidas corresponden al periodo 2022-2024, basada en el análisis de estados financieros comparativos. *Fuente.* Elaboración propia

La tabla brinda los ratios de Adidas y la competencia escogida Nike y Puma.

Adidas presenta un NNEP claramente más alto que sus principales competidores deportivos, lo que indica una mayor proporción de activos financiados con deuda.

Nike y Puma tienen ratios de endeudamiento alrededor del 62–63 %, mostrando que utilizan menos deuda relativa para financiar sus activos que Adidas.

Nike, tiene la estructura de capital más equilibrada entre las tres: menos dependiente de financiamiento externo respecto al total de sus activos.

Su menor ratio de pasivo/activo sugiere menor riesgo financiero comparado con Adidas y Puma.

Puma, similar a Nike en términos de deuda sobre activos, aunque Puma enfrenta retos operativos que pueden influir en su perfil de riesgo general (por ejemplo, menor cobertura de intereses y presión competitiva) su endeudamiento es menor que Adidas, pero depende más del contexto operativo para sostenerlo.

Adidas, mayor endeudamiento relativo sugiere que depende más de financiamiento externo para operar y crecer. Esto puede ser aceptable para una empresa global, pero implica más exposición al riesgo cuando los costos financieros aumentan o los ingresos caen.

La mejora en 2024 (descenso de ~84 % a ~76 %) es positiva, pero la empresa sigue más apalancada que Nike y Puma.

## Riesgo vs Estrategia Financiera

**Tabla 19**

### *Riesgo vs Estrategia Financiera*

Aspecto	Nike	Adidas	Puma
Endeudamiento	Moderado	Alto	Moderado
Dependencia de deuda	Menor	Mayor	Menor
Riesgo financiero	Relativamente menor	Relativamente mayor	Medio
Cobertura de intereses (solidez)	Fuerte	Menor	Más débil

*Nota.* La solidez de Nike destaca frente a sus competidores directos debido a su menor carga financiera, análisis a partir de indicadores de solvencia. *Fuente.* Elaboración propia

El riesgo financiero es la posibilidad de sufrir pérdidas económicas por factores internos (errores operativos, falta de liquidez) o externos (mercado, tasas) que afectan la rentabilidad y estabilidad de un negocio o inversión. La estrategia financiera es el plan de acción diseñado para identificar, mitigar y controlar dichos riesgos, alineando las finanzas con los objetivos organizacionales para garantizar la sostenibilidad.

En términos de solvencia, Nike suele mostrar mayor capacidad de cubrir intereses y menor necesidad relativa de financiamiento externo.

Puma mantiene un perfil de deuda similar a Nike, aunque con menor capacidad de cobertura de intereses, lo que puede afectar su resiliencia financiera.

Adidas, con un nivel de endeudamiento más alto, enfrenta más riesgo estructural si los márgenes operativos se comprimen o las condiciones de financiamiento se endurecen.

Por lo tanto, se concluye Nike menor endeudamiento relativo y perfil financiero más sólido entre los tres gigantes.

Puma endeudamiento similar al de Nike, pero con retos operativos y de rentabilidad que pueden elevar su riesgo.

Adidas mayor uso de deuda para financiar activos, lo cual aumenta el apalancamiento y el riesgo financiero, aunque la tendencia de 2024 es positiva.

## **La Calificación Crediticia de Adidas en la Emisión de Bonos en el Mercado de Capitales**

La calificación crediticia es un instrumento clave para evaluar el riesgo financiero de la compañía multinacional Adidas, y su impacto en las decisiones de financiamiento, la calificación crediticia no solo influye en el acceso al mercado de capitales, sino también en la estructura óptima de capital y en el costo promedio ponderado de capital (WACC). Las calificaciones otorgadas a Adidas reflejan una gestión financiera sólida y una estrategia de endeudamiento coherente con sus objetivos corporativos de largo plazo.

Las agencias calificadoras, principalmente Standard & Poor's y Moody's Investors Service, evalúan factores como la capacidad de generación de flujo de caja, el nivel de apalancamiento financiero, la liquidez, la estabilidad operativa y el entorno competitivo, la empresa Adidas cuenta con una calificación "A" por Standard & Poor's y "A3" por Moody's, ambas dentro del rango de grado de inversión. Desde la perspectiva de las finanzas corporativas, estas calificaciones indican una alta probabilidad de cumplimiento de las obligaciones financieras y un riesgo crediticio relativamente bajo.

La emisión de bonos como fuente de financiamiento resulta estratégica para Adidas, ya que le permite diversificar sus fuentes de capital y reducir la dependencia del financiamiento bancario. Gracias a su calificación crediticia de grado de inversión, la empresa puede emitir deuda en el mercado de capitales a tasas de interés competitivas, lo cual impacta positivamente en su costo de la deuda. Esta reducción del costo financiero contribuye a disminuir el WACC, incrementando potencialmente el valor de la empresa,

Adicionalmente, la calificación crediticia actúa como una señal para los inversionistas sobre la disciplina financiera de la empresa. Un rating sólido sugiere que Adidas mantiene una política de endeudamiento prudente, con niveles de apalancamiento acordes a su capacidad de

generación de ingresos. Esto permite a la empresa financiar inversiones estratégicas, como innovación, expansión internacional y fortalecimiento de marca, sin comprometer su estabilidad financiera.

Estas calificaciones elevadas también reducen la percepción de riesgo sistémico asociado a la empresa, lo que amplía el universo de inversionistas institucionales dispuestos a adquirir sus bonos. Fondos de pensiones y aseguradoras, que suelen tener restricciones para invertir solo en instrumentos de grado de inversión, encuentran en los bonos de Adidas una alternativa atractiva y segura.

Además, la calificación crediticia de Adidas es un factor determinante en su estrategia de financiamiento mediante la emisión de bonos. Al mantener calificaciones de grado de inversión, la empresa optimiza su estructura de capital, reduce su costo de financiamiento y fortalece la creación de valor para los accionistas. De esta manera, la calificación crediticia se consolida como un elemento esencial en la toma de decisiones financieras y en la sostenibilidad económica de Adidas en el largo plazo.

### Grados de Apalancamiento

$$\text{GAO} \approx \% \text{ Variación EBIT} \% \text{ Variación en ventas}$$

$$\text{GAF} \approx \% \text{ Variación en utilidad neta} \% \text{ Variación EBIT} \quad \text{GAT} \approx \text{GAO} \text{ GAF}$$

$$\text{GAO} \approx 12\%5\% \approx 2,4\%$$

Al revisar el resultado del GAO el cuál mide la sensibilidad del EBIT ante las variaciones en las ventas, en donde los costos fijos cobran relevancia, se evidencia que por cada variación del 1% de las ventas el EBIT de Adidas varía aproximadamente 2,4%, lo que nos indica que Adidas posee altos costos fijos como el Marketing, la logística, tecnología, contratos de producción, cuenta con un riesgo operativo en donde aumenta la volatilidad del resultado operativo en ciclos económicos adversos. Adidas asume un riesgo operativo elevado y esto hace que el EBIT sea altamente sensible, lo que provoca que las variaciones en ventas tengan un impacto desproporcionado sobre el resultado operativo intensificando tanto las mejoras en la rentabilidad durante periodos de crecimiento como las pérdidas potenciales en escenarios de contracción del mercado.

Al tener un mayor nivel de riesgo operativo, es posible obtener un mayor nivel de utilidad lo que hace que se compense en un volumen de ventas favorable, es por esto que es al momento de crecer, aumentan también los ingresos y permite liquidar progresivamente los costos fijos, mejorar la eficiencia operativa y capturar de manera efectiva la economía de escala generando crecimiento en la utilidad operativa.

La estrategia operativa de Adidas está diseñada para maximizar el desempeño financiero en ciclos económicos expansivos, lo que quiere decir que en momentos en donde el mercado se encuentre en contracción ante el consumo o disminución en las ventas, el EBIT negativo puede ser mayor; es por esto que la gestión de este modelo operativo se debe realizar de manera

prudente, con un control en los costos de manera estricta y una planeación estratégica eficiente.

$$\text{GAF} \approx 13\% \cdot 10\% \approx 1,3\%$$

El GAF al medir el impacto de la estructura de la deuda sobre la utilidad neta y al reflejar el efecto de los costos financieros (intereses), en donde por cada variación del 1% del EBIT la utilidad neta varía 1,3% quiere decir que Adidas utiliza el financiamiento externo de manera moderada, muestra que no depende de la deuda para financiar sus operaciones, manteniendo un equilibrio entre solvencia y apalancamiento, el uso de los recursos externos está alineado con la capacidad de generación de utilidades.

Existe un riesgo financiero, pero está controlado.

La política de financiamiento que tiene Adidas es responsable y le permite cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras, mantener un margen de maniobra de forma adecuada, lo cual ayuda a preservar el crecimiento, la rentabilidad, las utilidades y por lo tanto la solvencia de la compañía.

La empresa logra limitar su exposición a una crisis financiera, evitando excesivamente el endeudamiento y reduciendo el riesgo de tensiones de liquidez o incumplimientos que puedan afectar la continuidad operativa.

$$\text{GAT} \approx 2,4\% \cdot 1,3\% \approx 3,12\%$$

Al GAT mide el efecto combinado de apalancamiento operativo y financiero sobre la utilidad neta el porcentaje que muestra como resultado nos indica que por cada 1% que varía en las ventas la utilidad neta de Adidas varía el 3,12%, en donde muestra una gran sensibilidad al comportamiento del mercado, lo que quiere decir que en fases de crecimiento Adidas aumenta su rentabilidad y en fases de dificultad el impacto negativo se vuelve mayor.

La empresa presenta un modelo de alto apalancamiento operativo y financiero, lo que

implica que las variaciones en niveles de ventas tienen un mayor impacto sobre la utilidad lo que hace que este modelo sea aplicado por negocios que sean altamente competitivos y dinámicos, ya que existen oportunidades de crecimiento sostenido y expansión de la demanda. Para los accionistas y para la rentabilidad es muy favorable este modelo de negocio, pero también implica que la información financiera se vea afectada por la variación y fluctuaciones del mercado, es por esto que este modelo exige una gestión rigurosa del riesgo, en donde la planeación financiera cobre valor, los costos sean evaluados de manera estricta, el endeudamiento este altamente controlado y estar en constante monitoreo de la evolución frecuente del mercado.

### **Economías de Escala y Desempeño del Negocio**

Adidas ha adoptado decisiones estratégicas en las economías de escala con un impacto significativo en el desempeño operativo y financiero, permitiendo reducir el costo unitario a medida que aumenta el volumen de producción, lo que le ha permitido que sus costos fijos se puedan redistribuir; esto ha generado que la empresa tenga una buena eficiencia operativa y sea competitiva frente a sus competidores en cuanto a los precios.

Esta compañía aprovecha mucho su posición en el mercado global, lo cual le permite alcanzar los volúmenes de ventas con pocos esfuerzos. La fortaleza de la marca hace que los consumidores sean leales y que pueda acceder a diferentes mercados, en donde el inventario siempre es dinámico y de esta manera se refuerza el impacto positivo sobre las economías de escala.

El resultado operativo se traduce en crecimiento de los ingresos para la empresa logrando mayores márgenes operativos en tiempos de expansión. La consolidación de las economías de escala hace que el apalancamiento operativo se incremente por lo tanto el EBIT se vuelve más sensible a las fluctuaciones en los niveles de ventas. Es por esta razón que la estrategia basada en

economías de escala exige un apalancamiento financiero riguroso enfocado en la evaluación permanente de los escenarios, siendo posible sostener la rentabilidad mediante una administración prudente garantizando estabilidad financiera en el largo plazo.

### **Ratio de Cobertura de Interés**

En Adidas el ratio de cobertura de interés es saludable lo que indica que el EBIT generado por la empresa es suficiente para cubrir en varias ocasiones los gastos financieros derivados de su endeudamiento. La relación entre el nivel de endeudamiento y la capacidad de generación de resultados refleja que se realiza de manera adecuada lo que reduce la tensión en temas de liquidez e incumplimientos financieros.

Este indicador evidencia que la empresa mantiene una sólida evolución en los pagos, aun estando presionado por la estructura operativa como lo es en aumento de los costos, desaceleración en las ventas o condiciones macroeconómicas adversas. La fortaleza del EBIT actúa como ballesta frente a los posibles choques externos, fortaleciendo la estabilidad financiera.

## Estructura Financiera de Empresas Similares en el Sector y los Medios de Financiación

Nike exhibe una arquitectura financiera robusta, con activos que ascienden a 37.3 mil millones de dólares respaldados por un patrimonio de 13.5 mil millones, lo que permite cubrir sus 23.9 mil millones en pasivos totales. Su endeudamiento de 8 mil millones de dólares refleja una relación deuda-patrimonio moderada del 59%, evidenciando un uso equilibrado del capital para financiar operaciones, una alta liquidez y una solvencia destacada que minimiza los riesgos financieros.

Adidas, por su parte, reporta activos por 20,655 millones de euros, donde el patrimonio neto constituye el 28.4% de su estructura de capital, superando el umbral del 27% para garantizar un soporte sólido frente a sus obligaciones; su modelo integra pasivos operativos y de arrendamiento significativos bajo la norma IFRS 16, manteniendo una mezcla financiera balanceada.

Finalmente, Puma se distingue por un perfil más conservador, con activos cercanos a los 6,640 millones de euros y un patrimonio que representa el 38.9% del total, superando proporcionalmente a sus pasivos corrientes (38.2%) y no corrientes (22.9%). Esta distribución, sumada a un apalancamiento controlado de aproximadamente 1.7x y una calificación crediticia estable, asegura una solvencia positiva donde la deuda no predomina sobre el capital propio.

### Tabla 20

*Comparativa de la Estructura Financiera de Nike, Adidas y Puma*

Empr esa	Activos (aprox.)	Deuda vs. Patrimonio	Comentario estructural
Nike	~\$37.3 B	Deuda moderada (~59 % deuda/patrimonio)	Uso equilibrado de deuda y capital, fuerte liquidez.
Adid as	~€20.7 B	Patrimonio ~28 % del total	Mezcla de deuda operativa, arrendamientos y capital; estructura diversificada.

---

Puma ~€6.64 B Patrimonio ~39 % Estructura conservadora con mayor peso de equity; deuda controlada.

---

*Nota.* Nike destaca por su solvencia y baja exposición al riesgo. Adidas presenta un mix equilibrado entre deuda operativa y capital, mientras que Puma prioriza el patrimonio neto frente al apalancamiento externo. *Fuente* Elaboración propia

**Tabla 21**

*Riesgo vs Estrategia Financiera*

Alternativa	Detalle	Adidas	Nike	Puma
Bonos verdes	Beneficio	Atrae inversionistas, mejora reputación y tasas bajas.	Acceso a fondos internacionales y liderazgo en ESG.	Posicionamiento competitivo y diferenciación.
	Riesgos	Costos de certificación y metas ambientales estrictas.	Riesgo reputacional ante posibles incumplimientos.	Menor capacidad para obligaciones a largo plazo.
Alianzas estratégicas	Beneficio	Acceso a capital y tecnología sin deuda directa.	Innovación acelerada y expansión global total.	Crecimiento con baja inversión de capital propio.
	Riesgos	Pérdida parcial de autonomía en decisiones.	Conflictos operativos con socios estratégicos.	Dependencia crítica de terceros externos.
Crowdfundings corporativo	Beneficio	Validación de mercado y fidelización de clientes.	Co-creación de productos y marketing directo.	Financiamiento ágil para proyectos de nicho.
	Riesgos	Exposición pública de ideas y logística compleja.	Posible dilución del valor de marca premium.	Incertidumbre en la meta de recaudación.

*Nota.* Las alternativas buscan optimizar la estructura de capital mediante sostenibilidad, innovación colaborativa y validación de mercado. *Fuente.* Elaboración propia

Las alternativas de financiamiento empresarial son métodos, distintos al préstamo bancario tradicional, que permiten a las empresas conseguir capital para operar, crecer o invertir, mejorando su liquidez.

## Conclusiones

Adidas presenta una posición financiera sólida en términos de liquidez razón corriente y prueba ácida superiores a 1 durante los períodos analizados, lo que demuestra su capacidad para cumplir oportunamente con sus obligaciones de corto plazo y mantener estabilidad operativa.

La gestión del capital de trabajo es eficiente, ya que la empresa logra rotar rápidamente inventarios y cuentas por cobrar, mientras utiliza estratégicamente los plazos con proveedores ciclo de efectivo favorable, permitiendo a Adidas recibir efectivo antes de cumplir con sus pagos, fortaleciendo su flujo de caja.

La rentabilidad de la compañía es positiva, pero susceptible de mejora, indicadores como ROA, ROE y ROCE muestran que Adidas genera valor con sus activos y el capital de los accionistas; sin embargo, el margen neto del 7,19% evidencia que los altos costos y gastos operativos limitan una mayor generación de utilidades.

El nivel de endeudamiento, aunque elevado, se mantiene en rangos manejables, y ha mostrado una mejora en 2024 frente a años anteriores. Estructura financiera más equilibrada y una reducción del riesgo de insolvencia, lo cual genera mayor confianza para inversionistas y acreedores.

Los gastos operativos representan un factor crítico fortalecer su margen neto y diversificar sus fuentes de ingresos para asegurar un crecimiento rentable y sostenido en el largo plazo afectan la rentabilidad, ya que absorben una proporción significativa de los ingresos, limitan el incremento de la utilidad neta y reducen la capacidad de reinversión y distribución de valor a los accionistas.

Factores externos impactaron los resultados financieros en 2023 (ruptura con la línea Yeezy) se generó, la acumulación de inventarios y la caída de ventas en el mercado

estadounidense, lo cual afectó el flujo de caja y los activos operativos de la empresa.

Adidas mantiene una posición competitiva fuerte a nivel global, respaldada por su liderazgo de mercado, enfoque en innovación, digitalización y expansión en mercados emergentes, lo que le permite sostener su crecimiento y enfrentar los desafíos del entorno económico internacional.

En general, la empresa es financieramente sostenible, pero requiere optimizar su estructura de costos, fortalecer su margen neto y diversificar sus fuentes de ingresos para asegurar un crecimiento rentable y sostenido en el largo plazo.

## **Recomendaciones**

Desarrollar constantemente estrategias de marketing e innovación, para estar en la vanguardia del mercado.

Aumentar los ingresos, hacer alianzas con otras marcas deportivas y con deportistas de alto rendimiento, ayudara a mejorar su salud financiera, permitiendo mayor inversión, mejor competitividad, compartir riesgos y recursos, aumentar visibilidad y humanizar la identidad corporativa (valores de superación, disciplina y salud).

Bajar los gastos operativos o fiscales y subir el margen o los ingresos netos, subir precios, vender más unidades, optimizar procesos para bajar costos, aprovechar deducciones fiscales y diversificar fuentes de ingresos.

### Referencias Bibliográficas

- Abella Abondano, G. D., & Varón Palomino, J. C. (2017). *Régimen del mercado de valores: Tomo II. Emisión y oferta de valores*. Universidad de los Andes.doi.org
- Bernstein, L. A., & Wild, J. J. (1999). *Análisis de estados financieros: Teoría, aplicación e interpretación*. McGraw-Hill.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Administración financiera: Teoría y práctica* (15.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Buenaventura, G. (2016). Tasas de cambio. En *Finanzas internacionales aplicadas a la toma de decisiones* (pp. 41-59). Ecoe Ediciones.
- Córdoba Padilla, M. (2020). *Mercado de valores*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Durán Herrera, J. J., & Gallardo Olmedo, F. (2015). El entorno internacional en las finanzas de la empresa. En *Finanzas internacionales para la empresa* (pp. 19-48). Ediciones Pirámide.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principios de administración financiera* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Moreno, F. (2014). Bonos financieros: Focalizados en los Bullet y en América. *Revista Ciencia UNEMI*, 7(11), 72–80. doi.org
- Pérez Barbeito, J. (2014). El sistema monetario internacional. En *Finanzas internacionales: Cómo gestionar los riesgos financieros internacionales* (pp. 57-112). Editorial Universidad de Santiago de Chile. elibro.net
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.<sup>a</sup>

ed.). Pearson Educación.

Vega Baquero, Z. Y. (2021). *Las organizaciones desde una mirada del desarrollo sostenible* (M.

Avendaño & S. R. Mondragón Arévalo, Eds.). Sello Editorial

UNAD. [repository.unad.edu.co](https://repository.unad.edu.co)